

المحاضرة 2: الإطار المفاهيمي للمسار المهني

تمهيد:

يعد إدارة المسار المهني من الأمور التي لها أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للفرد والمؤسسة على حد سواء ، كما أن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات المهنية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر تسيير المسار المهني إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تتمكن المؤسسة مساعدة مواردها على تنمية مساراتهم المهنية وذلك من خلال وضع خطط للوظائف التي يشغلونها في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، هذا بالإضافة إلى الجانب الذي يقع على مسؤولية الفرد نفسه في تنمية مساره المهني وفق ما يخططه وما لديه من قدرات ومهارات.

أولاً: مفهوم المسار المهني

يعتبر تسيير المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تقوم المنظمة بمساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق رضاهم وتحفيزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول التعرف أولاً على مفهوم المسار المهني وأهميته، أنواعه ومراحله..

قد ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، التي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم وقد ينظر إلى المسار الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

من ناحية أخرى عرف المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: "المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يدور عليها الفرد أفقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده".

أما بالنسبة للمنظمة فقد عرف على أنه: المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المنظمة.

انطلاقاً مما سبق يلاحظ أن المسار المهني بالنسبة للفرد يشمل جميع الوظائف التي يشغلها سواء كانت داخل أو خارج المنظمة أما بالنسبة للمنظمة فركز التعريف على داخل المنظمة.

وعموماً يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قيمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، والتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال التخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر

مما سبق يمكن القول أيضا أن المسار المهني بأنه مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

ثانيا: خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نلخص خصائصه فيما يلي:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تأهله لذلك.
- يقع على الفرد مهمة تأهيل نفسه بتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تجعله أهلا لشغل وظيفة ما، والتي تدفعه المنظمة بتوفيرها له لشغلها.
- المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لرسم المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حوكمة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- يوضح المسار الوظيفي مبدأ استمرارية في التعامل مع الحوكمة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- يوضح المسار الوظيفي مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة؛ حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئا عن الآخر، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- يوضح المسار الوظيفي مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار؛ حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه، وتنمية قدراته، وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمارها لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

- يضمن المسار الوظيفي تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح بمراحلها المختلفة.

ثالثاً: أنواع المسار الوظيفي

يصنف الباحثون المسارات الوظيفية وفق التصنيفات التالية:

1-المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرتقي أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. بالمعنى ان الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى الوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تغطية فترة زمنية في الوظيفة السابقة؛ وذلك كتهيئة وإعداد له. ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته المهنية في المنظمة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد؛ وهذه الفترة تدعى فترة إلكود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

2-المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته المهنية؛ بمعنى أنه يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن، ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3- مسار الإنجاز:

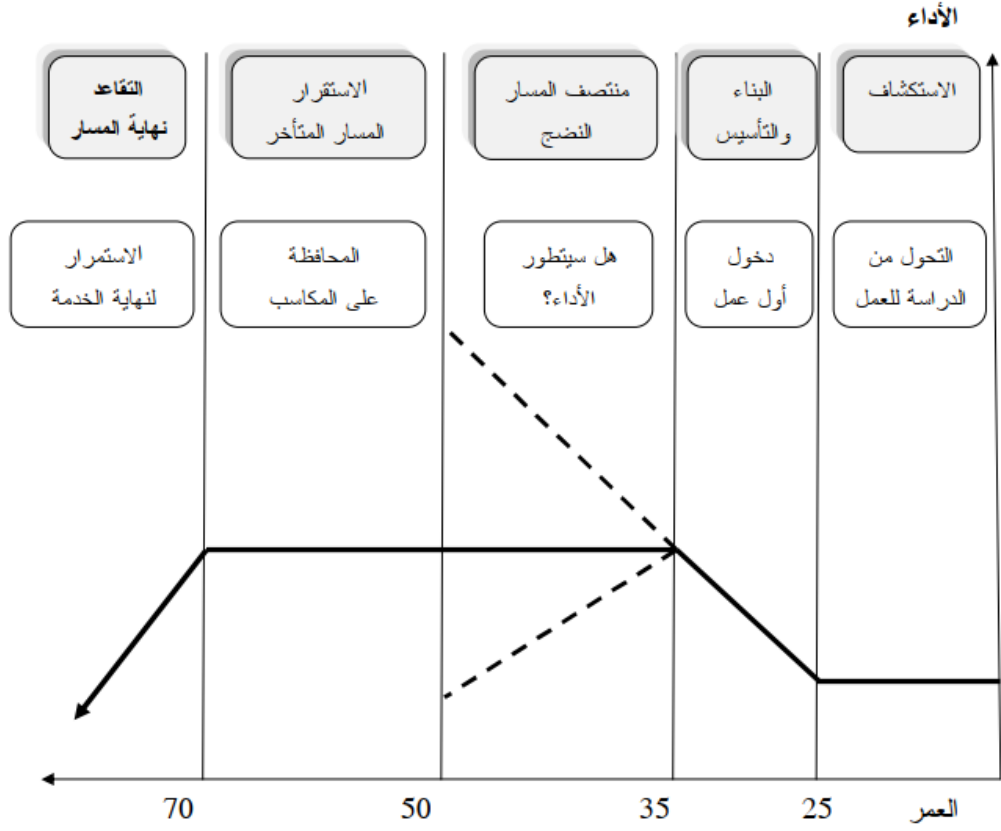
في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة، وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات. ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات واردة جدا .

وهنا تبرز المشكلة؛ حيث أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار حين بلوغ سن التقاعد طويلا، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل، ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل منها: وتُخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا؛ كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.. استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية ، تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة في عمله، تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل...

بالإضافة إلى هذه الأنواع يوجد أيضا: المسار بلا حدود والمسار المتلون.

رابعا: مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال ومنذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يقتربون من سن التقاعد ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في التخطيط لمساراتهم الوظيفية بغض النظر عن نوع العمل المؤدي وهذه المراحل هي:



ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

1- الاستكشاف:

بدأ الفرد بممارسة الاختيارات الهامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وهو هنا يتأثر بالاستكشاف لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتصنيف الاختيارات وجعلها أكثر تحديدا ويضعها في اتجاه محدد.

وعند نهاية فترة الاستكشاف يكون الفرد قد طور عدة توقعات بشأن نقطة بدأ المسار الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها.

2- بداية المسار:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بالمنظمة أو المنظمات التي يتوقع الفرد أن يعمل بها واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار وظيفة ما يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى ويتلقى التدريب،

ويسعى لأن يكون مقبولا بين أفرادها وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة التي يشغلها والمنظمة التي ينضم إليها.

3- منتصف المسار:

وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس. وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، وحيث تؤدي أخطاء العمل إلى عقوبات أكبر من تلك التي كانت توقع في مرحلة التأسيس. أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما من الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرص إعادة تقييم الذات، أو تغيير الوظيفة أو مكان العمل. وفي حالة نجاح الفرد في هذه المرحلة فيعتبرون في مرحلة الحفاظ الوظيفي التي يركز الفرد في هذه المرحلة على تطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والعمل على تعزيز ادراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويكتسب الأفراد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من المعرفة والإمام الوظيفي والخبرة، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للأفراد الجدد، ويتم اشراكهم في تصميم سياسات المؤسسة وأهدافها التوجيهية. وعموما فإن هذه المرحلة تضع الفرد أمام ثلاث حالات (مسارات) هي: الاستمرار بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، أو لإاكود مما يعجل بانتهاء مساره الوظيفي أو التقدم أكثر عن طريق الترقية أو حتى تغيير الوظيفة او المنظمة.

4-المسار المتأخر:

في الغالب تمثل هذه المرحلة وقتا جيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف مسار، حيث يستطيعون الاسترخاء قليلا ويلعبون دور الموظف الأكبر والمعلم، وتتمحور قيمته لدى المنظمة في خبراتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدراتهم على نقل معارفهم للآخرين.

5-نهاية المسار (الانفصال الوظيفي):

هذه المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة إذ يحين وقت التقاعد بعد عقود من الأداء والنجاح والانجاز.

وفيما يلي جدول يوضح مقارنة بين مختلف الحالات التي يكون عليها الفرد في كل مرحلة من مراحل المسار المهني، ومختلف المهام والأنشطة والعلاقات بالآخرين في كل مرحلة.

المرحلة	المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانحلال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد و الوظيفة	- فرص التقدم و النمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الانجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية	
النشاط	- المساعدة - التعليم - إبداع الإرشادات	- الاستقلالية - المساعدة	- التكريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	صحي	رعي	مرافق	موجه/مدمم	
السن	أقل من 30	30-45	45-60	أكثر من 60 سنة	
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	